

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.В.Григорьев

« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.01 Экономика
38.03.01.04 Мировая экономика

Совершенствование ценовой политики международных гостиничных сетей
(на примере отеля «Ибис Красноярск Центр» сети Accor Hotels)

Руководитель _____ к.э.н., доцент Е.А. Кашкарева

Выпускник _____ Л.В. Ватина

Нормоконтролер _____ Д.Н. Колышкина

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Ценовая политика международных гостиничных сетей.....	5
1.1. Зарубежный опыт развития гостиничных предприятий на территории Российской Федерации	5
1.2. Ценовая стратегия гостиничных предприятий	14
1.3. Ибис как международная гостиничная сеть.....	21
2. Характеристика деятельности отеля «Ибис Красноярск Центр»	27
2.1. Анализ хозяйственной и экономической деятельности отеля «Ибис Красноярск Центр»	27
2.2. Оценка рыночного положения отеля «Ибис Красноярск Центр».....	36
3. Предложение по совершенствованию ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр»	45
3.1. Обоснование необходимости совершенствования ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр»	45
3.2. Анализ эффективности предложенных мер по совершенствованию ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр».....	54
Заключение	57
Список использованных источников	60

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время гостиничный бизнес, являясь частью туристической индустрии, становится одним из наиболее перспективных направлений развития российской экономики. В нашей стране сейчас происходит процесс становления туризма как одного из самых доходных отраслей экономики: в связи с ростом цен путёвок на заграничные курорты, жители РФ обратили внимание на места отдыха внутри страны. В курортных зонах, как и в крупных городах России, строится большое количество гостиниц и развлекательных комплексов. Бурное развитие гостиничного бизнеса требует проработки многих вопросов, связанных с экономикой сферы услуг, в том числе исследования вопросов ценообразования и установления наиболее приемлемой и обоснованной политики цен.

Перед гостиничными предприятиями постоянно встает проблема определения цены на свои услуги, что является достаточно сложным процессом. Существует прямая взаимосвязь между ценой и качеством гостиничного продукта. Принимая решение о покупке товаров и услуг, потребитель всегда оценивает средства удовлетворения своих потребностей, предлагаемые на рынке. В связи с этим следует сформировать такое соотношение «цена-качество», которое будет соответствовать требованиям рынка, а также целям политики гостиничного предприятия в целом.

Основа в формировании дохода гостиницы – это продажа её услуг. Бóльшая часть дохода составляет продажа номерного фонда, дополнительный доход приносят рестораны и другие центры прибыли, имеющиеся в отеле.

Таким образом, цена номера является существенным фактором, влияющим на доход гостиницы, от правильности установления этой цены зависят прочие слагаемые эффективной работы отеля. Оптимальная цена удовлетворяет всем предъявляемым к ней требованиям, компенсируя гостиничные расходы, а также создавая потребительский спрос. Однако невозможно сформировать окончательную цену гостиничных услуг, не

ориентируясь на рыночные цены данной отрасли в стране и определенном городе.

Актуальность темы представлена перспективными вариантами развития, использование которых позволит повысить востребованность, популярность и загруженность отеля «Ибис Красноярск Центр».

Цель написания данной работы - разработка предложений по совершенствованию ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр».

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать следующие задачи:

1. Проанализировать мировую практику в области ценообразования гостиничных сетей;
2. Провести анализ хозяйственно-экономических параметров организации;
3. Провести анализ внутренней ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр»;
4. Составить оценку рыночного положения предприятия;
5. Проанализировать необходимость введения изменений в ценовую политику организации;
6. Дать рекомендации, направленные на совершенствование ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр».

Объектом исследования данной работы является отель «Ибис Красноярск Центр».

Предметом исследования является ценовая политика организации.

Структура работы обусловлена целью и задачами. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

1. Ценовая политика международных гостиничных сетей.

1.1 Зарубежный опыт развития гостиничных предприятий на территории Российской Федерации

Гостиничные предприятия занимают центральное место в индустрии туризма и гостеприимства. Именно гостиничные предприятия, являясь одной из базовых услуг в составе туристского продукта конкретной туристской дестинации, могут повлиять на его конкурентоспособность, в том случае если они предлагают качественное обслуживание и имеют ряд отличительных особенностей. Можно заключить, что к настоящему времени по числу и уровню отелей бизнес-класса многие крупные российские города стремительно приближаются к европейскому уровню, но остается проблема дефицита современных гостиниц качественного уровня, хостелов и других малобюджетных средств размещения, несмотря на то, что именно эти гостиничные предприятия являются основой массового развития туризма.

Качественные гостиницы среднего ценового сегмента преобладают в структуре гостиничного фонда западных стран. При низких ценах на средства размещения туроператорам проще сформировать продаваемый туристический продукт. Главным трендом в развитии сетевых отелей на протяжении последнего десятилетия продолжает оставаться бюджетный сегмент. Ibis от Ассог стал крупнейшим гостиничным брендом Европы по итогам 2015 года с портфолио в 140 тысяч номеров [15]. Другими движущими европейскими марками в 2013 году, попавшими в десятку, стали B & B, Holiday Inn Express, Ramada, Hilton International, Novotel и Premiere Classe. Из данного рейтинга становится очевидно, что наибольшей популярностью в Европе пользуются гостиницы среднего сегмента.

Одной из основных проблем развития гостиниц среднего ценового сегмента в РФ является несоответствие уровня предоставления гостиничных услуг в гостиничных предприятиях данного ценового сегмента потребительским ожиданиям и предпочтениям. Немалая доля гостиниц

категории 3*, принадлежащих российским собственникам, позиционируют свои услуги на уровне мировых стандартов по достаточно высоким ценам, тогда как сами услуги не соответствуют общепринятым мировым стандартам. По данной причине туристы в России сталкиваются с низким уровнем качества при высоких ценах на услуги гостиниц.

Ввиду нехватки качественных гостиниц среднего ценового сегмента и недостаточным количеством малых гостиниц и гостевых домов в РФ наблюдается жесткая ценовая политика новых, современных отелей, которых не так много, да к тому же примерно 90% которых находится под управлением зарубежных гостиничных операторов. По оценке компании Jones Lang LaSalle Hotels при том, что Москва является лидером среди российских городов по объему строительства и ввода в эксплуатацию нового гостиничного фонда, лишь четвертая часть гостиниц, предлагающих размещение в Москве, отвечают международным нормам и современным требованиям. По данным аналитических агентств, за последние 10 лет 44,5% новых номеров приходилось на Москву, 39,5% – на Санкт-Петербург, а на другие регионы России – всего 16% [2].

Поскольку качество гостиничных объектов в РФ варьируется от устаревших гостиниц советского типа до современных гостиничных комплексов, стоимость размещения в гостиницах очень сильно поляризована. Стремительный рост номерного фонда в гостиницах высокой категории значительно снижает возможности владельцев гостиниц увеличивать цены на проживание. Однако в средней категории звездности качественные гостиницы ведут достаточно жесткую ценовую политику по отношению к большей части устаревшего гостиничного фонда столицы, позиционирующегося в среднем и нижнем сегментах. Дефицит средств размещения, предоставляющих услуги высокого качества, позволяет им устанавливать завышенные цены, тем самым сдерживая рост спроса на гостиничные услуги данной категории.

При проведении мониторинга цен на гостиницы (на примере г. Москвы) категории 3* (рис.1) автором были выделены четыре ценовые группы гостиниц по стоимости двухместного стандартного номера.

Вследствие данной особенности гостиничного рынка, мировые консалтинговые агентства используют собственную, более детальную сегментацию при анализе российского гостиничного рынка и выделяют не категории, а ценовые сегменты:

- 1) Luxury – сегмент «люкс»; Upper upscale – «верхний предел верхнего ценового сегмента»;
- 2) Upscale – «верхний ценовой сегмент»;
- 3) Upper midscale – «верхний предел среднего ценового сегмента»;
- 4) Midmarket – «средний ценовой сегмент»; Economy – сегмент «эконом»[10].

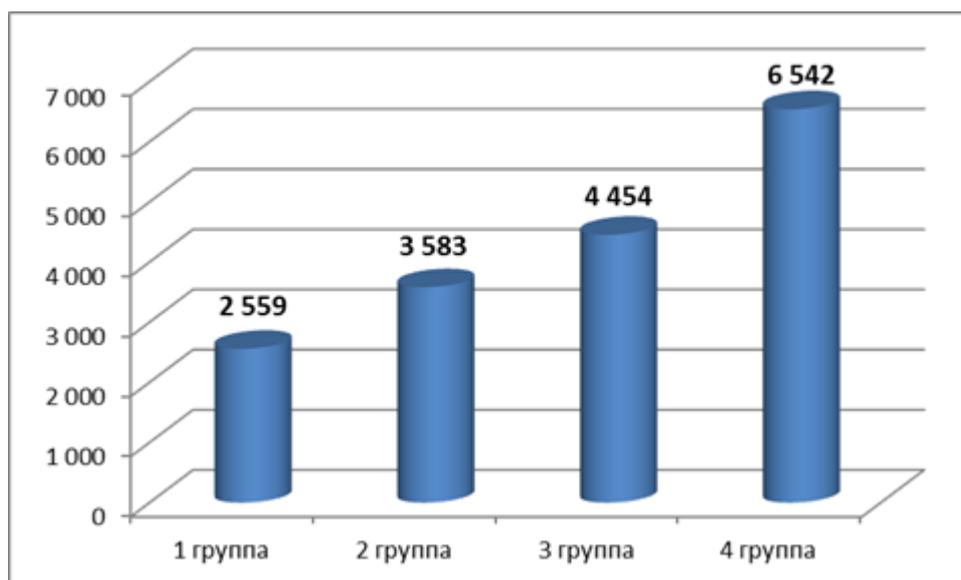


Рисунок 1 - Средняя стоимость двухместного стандартного номера в гостиницах категории 3* по 4 стоимостным группам гостиниц, руб.
(на примере г. Москвы).

В одном ценовом сегменте могут быть отели разной категории звездности, что зависит от месторасположения отеля, доверия к бренду, ценовой политики и пр. Сегменты upper midscale и upper upscale выделены в

силу того, что к особенностям российского гостиничного рынка относится тот факт, что существуют отели, которые в определенный период могут продать свои услуги за более высокую цену. К примеру, всемирно известный бренд Holiday Inn международной гостиничной корпорации IHGroup, который позиционируется во всем мире в среднем ценовом сегменте 3*, в Москве представлен четырехзвездочными отелями с соответствующими ценами на проживание.

На начальном этапе развития рыночных отношений Москва как столица являлась практически единственным центром притяжения туристов. Гостиницы различных категорий звездности преимущественно делового назначения пользовались первое время особым спросом именно в Москве. Однако с приходом на российский рынок транснациональных компаний, интеграцией российских компаний и выходом на международные рынки, в связи с вступлением России в ВТО, бизнес активно стал развиваться и в регионах нашей страны. Многие гостиничные корпорации, которые в начале 2000-х годов с опаской выходили на московский рынок сейчас прочно обосновались в регионах[1].

В течение последних лет российские и международные операторы в силу растущей конкуренции на московском рынке стали стремиться выходить в регионы. Опробованные на столичном рынке гостиничных услуг решения по организации гостиницы, построению системы управления и снабжения, позволяют снизить риски при переносе аналогичных проектов в регионы для сетевых операторов. Очевидно, что этому также во многом способствовала стабилизация экономического развития регионов, рост экономической активности, развитие туристского потенциала и сферы путешествий.

Именно высококлассные отели в первую очередь притягивают иностранных гостей, прибывающих в нашу страну. Не обходят их вниманием и бизнесмены. Отечественных предпринимателей в гостиницах высокого уровня в четыре раза больше, чем тех, кто приезжает на отдых. Среди иностранных гостей этот разрыв составляет приблизительно 20%. А поскольку деловые

поездки продолжают превалировать над другими видами путешествий, роль отелей высоких категорий в российской индустрии гостеприимства остается весьма значимой. В основном отели, представляющие в России международные гостиничные сети, сконцентрированы в Москве и Санкт-Петербурге [14].

Для гостиниц еще одним преимуществом включения в международную цепочку становится возможность доступа к новым технологиям и технике. Это позволяет вести ремонтные работы без закрытия гостиницы и беспокойства ее гостей. Причем средства на реконструкцию выделяются, как правило, из специально предназначенных для этого фондов компании.

Включение в международную гостиничную сеть обязывает гостиницу постоянно поддерживать имидж марки, содержать в порядке номерной фонд, своевременно проводить реконструкции.

Единый стратегический маркетинг, предусмотренный для определенного брэнда, позволяет существенно экономить средства на проведении самостоятельных глобальных исследований. Фактически нужен лишь оперативный маркетинг, позволяющий скорректировать общую стратегию в соответствии с национальными и региональными условиями. Можно даже воспользоваться услугами известных консалтинговых компаний - так, например, поступила гостиница «Новотель», входящая во французскую систему «Ассог».

Немаловажна и информационная поддержка. Включение в известную гостиничную систему дает отелю возможность быть представленным во всех ее справочниках, каталогах, системах бронирования и на Интернет-сайтах.

Кроме того, входящий в цепочку отель приобретает огромные возможности расширения сервиса, опираясь на уже разработанные схемы и контакты, клиентские программы и их поддержку.

Решаются и такие важные вопросы как обучение персонала, повышение его квалификации, возможности обмена профессиональным опытом. Ценовая политика отелей, входящих в международные гостиничные системы, очень разнообразна и отличается высокой гибкостью. Размещение гостей по

опубликованным тарифам допускается только в крайних случаях. Почти всегда клиенту предлагаются специальные цены: корпоративные, семейные, «государственные» тарифы, «сверх экономный» и «горячий» интернет-тариф, предложение «бизнес-класс», специальные цены для пожилых [5].

Если сравнить гостиничную отрасль России с бывшими странами СЭВ и Балтии по ряду основных рыночных показателей, то наша страна не выделяется на их фоне, но в то же время уступает ведущим европейским державам, в первую очередь Франции, Германии, Великобритании. Так, одна из важных рыночных характеристик, а именно - коэффициент использования номерного фонда в среднем по стране показывает, что российские гостиницы загружены чуть более чем на треть. Тем не менее, западные аналитики, хотя и с осторожностью, дают довольно оптимистические прогнозы развития российской индустрии гостеприимства, предполагая возможным существенно улучшить эффективность использования имеющихся объектов размещения.

Гостиничный бизнес отличается повышенной капиталоемкостью и, следовательно, высокими потребностями в притоке денежных средств. Но те, у кого эти средства имеются, необязательно направляют их в гостиницы вообще и в московские - в частности. В первом случае речь идет о конкуренции между отраслями или сферами деловой активности. Во втором - о соревновании за наибольшую привлекательность между различными рынками

Начиная с 2006 года, новые гостиницы под зарубежными брендами появились в Калининграде, Воронеже, Ростове-на-Дону, Перми, Ижевске и Челябинске. Вслед за Москвой и Санкт-Петербургом на данном этапе международные гостиничные операторы стали реализовывать стратегию вхождения на рынки регионов России. В частности, если говорить о наиболее знаковых проектах на региональных рынках за последние годы, можно отметить открытие в нескольких крупных городах России гостиниц Hilton Garden Inn, Radisson SAS, Hyatt Regency, Kempinski, Park Inn, Ibis, Novotel и других отелей ведущих сетей мира [10].

Иностранные инвесторы одинаково ценят возможность развиваться как на туристическом рынке крупных российских городов и туристических центров, так и в регионах, имеющих хорошие перспективы для роста бизнес-туризма. Именно поэтому каждый год сразу несколько крупнейших ведущих гостиничных операторов представляют новые проекты в российских регионах. К ним относятся известные гостиничные сети InterContinental Hotels Group (IHG), Hilton Hotels and Resorts, Marriott International, Accor Hotels и другие.

Среди регионов гостиничные сети выделяют города: Волгоград, Казань, Омск, Пермь, Сочи, Краснодар, Красноярск, Новосибирск, Воронеж, Сочи, Астрахань, Ульяновск и Ярославль. Как известно, эти города представляют большой интерес для путешественников, предоставляя отличные возможности для отдыха и комфортного размещения. С каждым годом развитие туризма и гостиничного бизнеса в этих российских городах растет, увеличивая туристические потоки и доходы. Известная международная сеть отелей Marriott International планирует разместиться на российском рынке с новыми проектами, взяв в управление около 20 гостиниц, в том числе в Сибири. Среди других потенциальных инвесторов, планирующих развивать свой бизнес в России, выделяют компании Starwood и The Rezidor Hotel Group . Таким образом, уже в ближайшем будущем российский гостиничный бизнес в регионах ожидает активное развитие благодаря реализации новых проектов отелей под управлением международных гостиничных операторов, которые имеют репутацию надежных и успешных компаний.

По словам эксперта, Марины Смирновой, старшего вице-президента компании Jones Lang LaSalle, в каждом городе — «миллионнике», теперь есть два-три новых гостиничных проекта, в основном с участием международных операторов. При этом эксперт отметила, что появление новых гостиниц в большинстве регионов пока не перенасыщает рынок, есть перспективы и для будущих проектов. Между тем, в нескольких городах гостиничный рынок близок к точке насыщения, среди которых можно выделить Москву, Санкт-Петербург, Екатеринбург и Самару.

Приведенные данные показывают поступательное освоение гостиничными операторами потенциала развития рынка гостиничных услуг России не только в крупнейших городах, но и в регионах. Международные операторы во многом пересмотрели свои оценки уровней риска развития проектов в России и вслед за освоением рынков Москвы и Санкт-Петербурга начали активно заниматься развитием бизнеса в региональных центрах и других городах России, население которых составляет 500 тыс. и более человек.

В период с 2000 г. по 2015 г. на территории России были открыты более сотни отелей различных категорий (от 3* до 5*) под брендами международных гостиничных операторов, а общий объем номерного фонда в них составил около 15 тыс. номеров. Увеличение доли номеров под международным управлением увеличилось еще на 7% (рис.2). Намечившаяся с 2008 года тенденция активной экспансии западных сетей в регионы подтвердилась в полной мере: доля региональных городов в портфеле сетей, не превышавшая в 2007 году 10 %, достигла в 2010 г. почти 25 % [18].

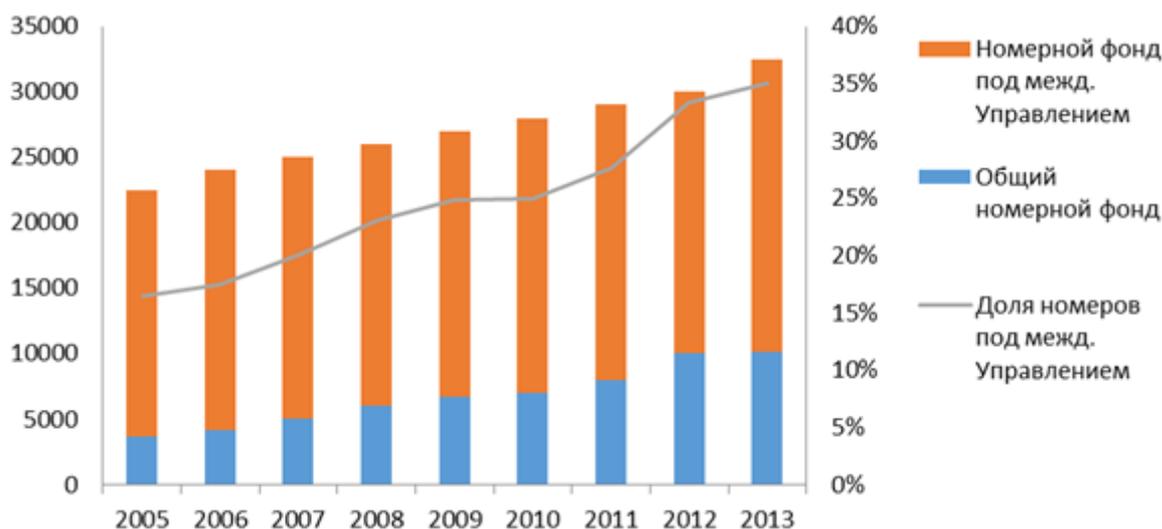


Рисунок 2 - Динамика освоения российского гостиничного рынка международными гостиничными операторами.

В данной стадии развития российского гостиничного рынка в борьбу вступают маркетинговые стратегии. В таких условиях в объективном выигрыше остаются международные сетевые отели верхнего ценового

сегмента, которые умело используют теорию управления доходами и различные методы ценообразования, что позволяет им привлекать своих целевых клиентов в высокий сезон, а также переманивать клиентов из более низких ценовых категорий в низкий сезон.

Подход клиентов к выбору средств размещения стал более взвешенным и избирательным. Сократившаяся разница в цене между гостиницами категории 3* и 4* на фоне существенных отличий в качестве услуг и расположении отелей стала одной из причин смещения спроса в пользу более качественного и дорогого размещения[2].

Почти все города с миллионным населением охвачены гостиничными стройками, к управлению будущими объектами привлечены международные операторы. Наиболее активно идет строительство новых отелей в Краснодаре, Нижнем Новгороде, Воронеже, Новосибирске, Владивостоке.

Один из ключевых параметров при проектировании отеля экономичного сегмента западными гостиничными корпорациями является площадь здания в расчете на один номер. Именно от этого параметра во многом зависит экономика проекта, стоимость разработки и возврат инвестиций. В России стоимость строительства в расчете на один номер значительно выше, чем, к примеру, в Западной Европе и США, во-первых, по причине дороговизны земли и коммуникаций. Если в США их стоимость составляет порядка 16% от общей стоимости проекта, в России, по оценкам экспертов, эта цифра не менее 25%, а иногда земля и коммуникации обходятся до 50% от стоимости проекта. Во-вторых, в России более жесткие требования и нормы, часто — устаревшие, как, скажем, требования к площади кухни или размещению дополнительных служб вроде охраны, которые не используются в отелях других стран мира. В-третьих, проекты гостиничных объектов, подготовленные российскими проектировщиками очень неэкономичны. Часто, отели уровня 3* проектируются на площадях от 30 до 80м² в расчете на один номер, что не может принести желаемой прибыли западным инвесторам в силу прочих отягощений при работе на российском рынке.

Для достижения желаемых показателей и поддержания стандартов сети, западные гостиничные корпорации используют только стратегию нового строительства при выходе на российский рынок. Если грамотно запроектировать отель, это позволяет разместить здание на небольшом участке земли. На цокольном этаже отеля находятся прачечная, раздевалки для персонала, склады, гостиничные офисы, где работает бухгалтерия и руководство. Все общественные зоны размещаются в пределах контура высокой части здания, немаловажна эффективная коридорная система. Размещение зон, увязка всех потоков, перемещение гостей и персонала в отеле — все это важно для операционной рентабельности проекта. При выведении на рынок гостиничного предприятия в сегменте 3* и ниже ключевым моментом остается стоимость строительства и оснащения отеля, чтобы это был проект с правильным соотношением «цена/качество».

Таким образом, можно заключить, что перспективы развития гостиничных предприятий среднего ценового сегмента в РФ связаны в основном со строительством гостиничных объектов за счет совместных иностранных и российских инвестиций и расширения присутствия иностранных гостиничных корпораций на российском гостиничном рынке.

1.2 Ценовая стратегия (ценообразование) гостиничных предприятий.

Вопрос ценообразования в гостиничном бизнесе довольно прозрачен. Во многом стоимость номера зависит от сезонности, класса отеля, а также от города и страны. Практически везде действует следующее правило — когда спрос увеличивается, повышается и цена. В отдельных случаях разница крайне ощутима, в других — не столь значительна. Перед владельцами отелей нередко встает проблема: если они слишком высоко поднимут цены, то рискуют лишиться клиентов. Но в то же время нельзя не реагировать на изменения спроса, ведь это закон рыночных отношений.

Предприниматели, занятые в отельном бизнесе, должны каждый раз перед наступлением «высокого» сезона проводить анализ: насколько их

предложения конкурентоспособны, какое примерное количество туристов посетит в этом году город, какие события могут повлиять на ценообразование. В зависимости от результатов такого анализа составляются прайс-листы. То же самое следует делать и в «низкий» сезон, чтобы выставлять адекватные цены.

На протяжении последних лет рыночных преобразований, происходящих в отечественной индустрии гостеприимства, постоянно случались дискуссии, связанных с практикой ценообразования в условиях возрастающей конкуренции на отечественном гостиничном рынке. В частности, появление не только в столице, но и в российских регионах высококлассного предложения иностранных гостиничных сетей, использующих наступательные маркетинговые стратегии, заставило многих отечественных отельеров по-новому взглянуть на устоявшуюся практику своей деловой активности и задуматься о реальном позиционировании своих предприятий. Сегодня уже можно однозначно констатировать тот факт, что все решения, связанные с ценообразованием, базируются на экономических принципах соотношения спроса и предложения. Точнее говоря, относительный спрос на доступное предложение в определенный промежуток времени определяет цену на услуги размещения. Этот основной принцип рыночной теории одинаково приемлем как для сферы производства, так и для сферы услуг. Конечно, разнообразие маркетинговых тактик, используемых современными гостиничными предприятиями, раскачивает маятник спроса в ту или иную сторону. Тем не менее, основным генератором доходов было и остается ценообразование. Цена реализации услуг размещения, питания и напитков и т. п. без сомнения, представляет собой фактор, определяющий, получит ли гостиница прибыль или останется в убытках. Эффективная политика обслуживания гостей, продуманное дополнительное предложение и даже оптимальное месторасположение гостиницы не могут сами по себе обеспечить прибыльность операций, если цена этих услуг не покрывает издержки или отпугивает потенциальных клиентов. Ни шикарные гостиничные номера, ни фешенебельные рестораны или

суперсовременные конференц-залы не будут представлять никакого интереса, если не смогут генерировать норму доходности, заслуживающую внимания владельцев и инвесторов. За последнее десятилетие проблематика ценообразования получила новое содержание на каждом отдельно взятом гостиничном предприятии [4].

Задача ценовой политики предприятий индустрии гостеприимства связываются с разработкой стратегии и тактики ценообразования на свои товары и услуги, в частности определения исходных рыночных цен на новые продукты и услуги. Оптимизация механизма формирования рыночных цен осуществляется через следующие этапы разработки ценовой политики:

- определение целей ценообразования;
- анализ факторов, влияющих на ценовую политику предприятия;
- выбор ценовой стратегии для отдельных видов туристских услуг;
- определение моделей формирования выходных рыночных цен;
- расчет рекламных рыночных цен;
- определение методов тактического регулирования рыночных цен [1].

На первом этапе формируются цели ценообразования, которые определяются общей стратегией предприятия индустрии гостеприимства. Цели можно классифицировать согласно следующим критериям:

- обеспечение экономического выживания предприятия в конкурентной рыночной среде;
- увеличение доли рынка за счет установления низких цен;
- завоевание лидерства на рынке по показателям качества услуг;
- максимальное увеличение текущей прибыли;

С целью реализации выбранной ценовой стратегии предприятие выбирает один из методов ценообразования:

- средние затраты и средний доход;
- обеспечение целевой прибыли;
- установление цены на основе ощущаемой ценности гостиничной услуги;
- установление цены на уровне текущих цен конкурентов;

- установление цены на основе "закрытых торгов" [9].

После определения исходной рыночной цены необходимо выяснить, как именно должна меняться рыночная цена, как вариант желаемого изменения влияет на реализацию целей предприятия

Таким образом, ценовая политика гостиничного предприятия - это обоснованное предвидение вероятного изменения выходного рыночной цены предлагаемого продукта, оптимально соответствует главной цели предприятия на рынке.

Разработка самостоятельной ценовой стратегии и тактики управления цены гостиничного продукта - постоянно воспроизводимый процесс. Невозможно выбрать определенную политику однократно и реализовывать ее на протяжении долгого времени. Ценовая политика должна постоянно проверяться и приспосабливаться к ситуации, которая сформировалась на рынке. Прежде всего, предприятие должно представить на рынке свои услуги, выбрать оптимальную цену и качество[6].

Определение ценовой стратегии зависит от того, на какую услугу устанавливается цена: на новую, уже предложенную на рынке. Если продукт или услуга находятся на стадии внедрения на рынок, ценовая стратегия будет принципиально отличаться от стратегии для продуктов или услуг, которые находятся на стадии зрелости или старения.

Выбор той или иной ценовой стратегии предприятия в сфере гостеприимства зависит от ряда факторов, главными из которых являются: стадия жизненного цикла услуги; характерные особенности услуги и их отличие от качественных параметров других; состояние развития конкуренции на рынке; характеристика потребительского спроса и его ценовая эластичность; собственные текущие расходы; норма прибыли предприятия и средняя норма прибыли конкурентов; имидж предприятия на рынке.

Этап исследования ценовых факторов является наиболее трудоемким. От того, насколько тщательно проводится анализ, зависит обоснованность стратегических и тактических решений по ценам. Эффективная ценовая

политика включает не только установление исходной рыночной цены, но и способы оплаты, виды скидок, дифференциацию цен по различным признакам. Например, в связи с тем, что в гостиничной сфере свойственны существенные колебания спроса, цены на услуги могут меняться не только с учетом сезона, но и дня недели.

Таким образом, эффективная ценовая политика должна быть связана с перспективными целями предприятия и общим направлением его развития, в частности с формированием постоянных клиентов, вытеснением конкурентов, проникновения на новый рынок, получением максимальной прибыли и т.п. Опыт показывает, что чаще всего гостиницы сочетают несколько ценовых стратегий [7].

Среди известных ценовых стратегий используются: стратегия «снятия сливок» (стратегия высоких цен), стратегия проникновения на рынок или завоевания рынка (стратегия низких цен), стратегия престижных (высоких) цен, стратегия ориентации на "ценового лидера" (цены среднего уровня), стратегия постоянных цен, стратегия дифференцированных (гибких) цен, стратегия льготных (низких) цен для отдельных категорий клиентов.

Стратегия "снятия сливок" (высоких цен) предусматривает стартовые продажи новой услуги по высокой цене. Это становится возможным только при условии отсутствия конкурентов, когда услуга является принципиально новой на данном рынке.

Ценовая стратегия «снятия сливок» на международном рынке услуг гостеприимства нетипичное явление, поскольку трудно изобрести услуги, за которые потребители согласятся платить высокие цены. К тому же, конкуренты быстро узнают о таких услугах, и предприятие вынуждено разрабатывать новую стратегию, более подходящую для новой ситуации, поэтому в международном опыте стратегия «снятия сливок» больше используется среди отраслей производственной сферы с высокими затратами на исследования и разработку новых товаров.

Стратегия "проникновения на рынок" базируется на установлении низкого уровня цен с целью привлечения значительного количества потребителей. Низкая цена в данном случае является своеобразной платой за внедрение продукта (услуги) на рынок. Такая стратегия применяется новыми предприятиями, которые стремятся захватить большую долю рынка. С ростом объемов реализации и укреплением позиций предприятия на рынке, цена постепенно повышается до среднего уровня с сохранением предыдущего спроса.

Стратегия "престижных цен" предусматривает установление чрезмерно высокой цены ориентированной на отдельную категорию потребителей, цена для них имеет несущественное значение, для потребителей в первую очередь важно качество услуг, имидж, уникальный статус предприятия на рынке. Например, такая стратегия используется в лучших в Европе номерах класса "люкс". Стратегия престижных цен эффективна лишь при незначительном уровне конкуренции или при отсутствии конкуренции на рынке, когда используются такие меры, как патентная защита и особый престиж торговой марки.

Стратегия ориентации на ценового лидера предусматривает разработку ценовой политики предприятия на основе исследования ценовой политики лидера на рынке. Однако это не предполагает установление цены на услуги в строгом соответствии с уровнем цен лидирующего предприятия на рынке, а лишь заимствования определенных элементов его ценовой политики. Цена на новую услугу или товар может отклоняться от цены предприятия-лидера, в пределах, обусловленных качественным перевесом тех или иных услуг. Чем менее новые услуги или товары отличаются от предлагаемых на рынке, тем ближе будет их уровень цен к установленным стандартам, определенных лидером. Подобный подход весьма привлекателен для предприятий, которые не желают или не имеют возможности самостоятельно разрабатывать ценовую стратегию.

Стратегия дифференцированных (гибких) цен заключается в установлении цен в сочетании со всеми возможными скидками и надбавками к среднему уровню цен для разных рынков и их сегментов. Цены устанавливаются согласно спросу и могут варьироваться путем внедрения скидок и компенсаций. Как правило, данная стратегия не является самой распространенной среди отелей, но она очень подходит в том случае, когда без потерь можно ввести изменения на цены, при этом не потерять клиентскую базу. Такая стратегия помогает оптимизировать продажи отеля, если долгое время цены на тарифы не изменялись.

Стратегия льготных цен ориентирована на клиентов, в которых заинтересована фирма, предлагая им услуги по льготным ценам. Это, как правило, специальные корпоративные тарифы, которые выгодны как владельцам отелей, так и тем, с кем они заключают эти соглашения. Обычно это крупные компании по бронированию туров и отелей, а также частные предприятия, которые достаточно часто отправляют своих сотрудников в командировки и устраивают крупные конференции [11].

В целом, чем более специфическими, уникальными, качественными и ценными являются услуги гостеприимства, тем больше свободы приобретают предприятия при установлении цен. Клиентам предоставляется целый ряд основных и дополнительных услуг. Но, как сам процесс ценообразования, так и ценовую стратегию услуг нельзя рассматривать обособленно, это обусловлено тем, что не существует спроса на основные услуги без дополнительных составляющих.

Общая экономическая нестабильность и неопределенность факторов, влияющих на процесс принятия решений в разработке стратегии и тактики ценообразования отечественных гостиничных предприятий, обуславливает необходимость для руководителей отечественных отелей обращать большое внимание в становлении цен на услуги. Как правило, в планы включаются временные преysкурранты цен, утверждается система ценовых скидок, в которой главным образом определяется разница в ценах между сезоном и

несезонном. Существенным недостатком является то, что определение цен в большинстве отечественных гостиниц осуществляют не отделы маркетинга, а бухгалтерия и планово-экономический отдел. Согласно международному опыту в гостиничном бизнесе, именно менеджеры по маркетингу должны контролировать тарифную политику, они должны взаимодействовать с другими внутренними отделами, ответственными за определение цен. Планово-экономический отдел, бухгалтерия и отдел маркетинга должны постоянно координировать свои действия по установлению цен, согласовывать стратегию ценообразования. От объективности в обосновании цен зависит рентабельность предприятия, его конкурентоспособность, объем предоставленных услуг и другие показатели хозяйственной деятельности.

Процесс установления исходных рыночных цен на услуги гостиниц включает несколько этапов. После определения исходной цены услуг необходимо разработать тактику ценообразования, которая должна предусмотреть процесс изменения цен. Решение этих вопросов достигается разработкой методов и приемов тактического регулирования цен [18].

Тактика ценообразования - это выбор гостиничным предприятием возможной стратегии изменения рыночной цены услуги, которая наилучшим образом соответствует цели предприятия

Установка стандартных цен на гостиничные услуги предусматривает, что цена не зависит от рыночных изменений и остается постоянной с той целью, чтобы создать у потребителя ассоциацию конкретной услуги по конкретной цене, придает уникальность услуге. Однако, перечень таких услуг незначителен с одновременным учетом высокого уровня конкуренции на рынке гостиничных услуг.

1.3. Ибис как международная гостиничная сеть.

В России на сегодняшний день представлены практически все известные международные гостиничные системы.

Некоторые из них проявляют завидную активность, а такие, как «Sofitel» и «Inter-Continental», напротив, уходят с российского рынка. При этом инициатором разрыва договора становится российская сторона.

Но на международном рынке есть и крупные «игроки», которые пока воздерживаются от покорения российских просторов.

Гостиничная сеть AccorHotels насчитывает около 3 800 отелей по всему миру. Общий номерной сети приближается к 500 000 номерам в 94 странах [16].

Ибис (Ibis) - лидирующая сеть европейских отелей эконом-класса, которая предлагает своим гостям оптимальный комфорт: удобные и отлично оборудованные номера, инновационные постельные принадлежности, разработанные исследовательским отделом ibis, , современный и уютный интерьер. Ибис гарантирует внимательность и эффективность обслуживания на высочайшем уровне среди отелей своей категории. В сеть Ибис (Ibis) входят также ещё две сети Ibis budget и Ibis styles. Ibis budget - это более бюджетный бренд, в таких же стильных и уютных, но при этом абсолютно простых отелях, гостей ждет оптимальный комфорт по разумным ценам. Ibis styles- это чуть более улучшенная версия классического отеля Ибис. Отличие в том, что каждый отель Ibis styles имеет свою историю и стилистику, оформлен он в других цветах и отличается по архитектурным параметрам. В этих отелях гостей ждет круглосуточная стойка регистрации, завтрак с 4:00 до полудня, легкие закуски, подающиеся круглосуточно, и круглосуточный бар. Гарантия качества по сертификату ISO 9001 и уникальная услуга: гости не платят за проживание, если недостаток номера нельзя устранить за 15 минут. В сеть ibis входит более 1000 отелей в 61 стране мира [17].

Гостиничная сеть «Ibis Hotel» входит в состав французской гостиничной корпорации Accor. Отели Ibis относятся к типу отелей бюджетного класса. Как правило, эта гостиница имеет статус две или три звезды. В Западной Европе Ibis чаще причисляют к разряду гостиниц эконом-класса, в Восточной Европе относят среднему классу.

Средняя стоимость проживания в отелях Ibis порядка 40-55 евро за стандартный номер в сутки. В гостиничных номерах Ibis предусмотрен традиционный минимум, который включает отдельную ванную комнату, стол, гардеробную, двуспальную кровать, ТВ со спутниковыми и местными каналами. В инфраструктуру отеля Ибис входит ресторан ibis kitchen, где гости смогут отведать фирменный завтрак, а также блюда европейской и русской кухни. Также имеются

На сегодняшний день сеть Ibis Hotel включает свыше 1800 гостиниц в странах Азии, Африки, Европы и Латинской Америки. Около половины всех отелей Ibis находится во Франции. Там же, во Франции, появилась и первая гостиница Ibis. Она была открыта в Бордо в 1974 году. С тех пор Ibis развивал свою сеть и совершенствовал качество обслуживания. Ibis Hotel стал одной из первых гостиничных сетей, которые прошли сертификацию ISO 9001 (набор требований, предъявляемых к системам менеджмента качества организаций) в сфере гостиничного бизнеса, а также ISO 14001 на соответствие производственных процессов требованиям по защите окружающей среды.

В 2011 группа Ассог объявила об использовании принципиально нового подхода к организации пространства и дизайну общественных зон своих отелей, а также о стратегии ребрендинга отелей экономкласса ibis, ibis и ibis budget. Проводимая компанией реконструкция общественных зон отелей позволит ей создать дополнительные комфортные и современные жилые пространства [17].

Группа отелей Ассог полностью пересмотрела концепцию и дизайн общественных зон в отелях ibis и ibis budget и предложила гостям новые стандарты проживания в гостинице и сервис, основанный на таких принципах, как комфорт и инновации.

В процессе реконструкции пространство общих зон отелей преобразуется: их границы размываются, появляются новые цвета и материалы, оживляющие атмосферу и побуждающие к общению. «Дизайнерский» стиль интерьеров сегодня перестал быть прерогативой

люксовых отелей, гости выбирают стиль, не желая при этом платить большие деньги.

В отличие от отелей под брендом *ibis* и *ibis budget*, отели под брендом *ibis Styles* являются нестандартизированными, поэтому стандартных общих зон в них не существует. Но и они не остались в стороне от перемен — весь стиль этого бренда выстраивался на основе задуманного дизайна. Дизайнеры работали над каждым отелем отдельно, стремясь отразить его яркий, неповторимый стиль как в номерах, так и в общих зонах. Таким образом, в каждом отеле *ibis* была создана своя неповторимая атмосфера.

При разработке концепции новых общественных зон в расчет была взята необходимость максимально сократить сроки реконструкции отелей. Обычно подобные работы занимают около шести недель. Благодаря использованию готовых панелей и конструкций сроки проведения работ сокращены вдвое, при этом реконструкция не мешает ни отдыху гостей, ни ежедневной работе отелей.

Модернизация брендов экономкласса позволила обеспечить более активное развитие группы по системе франчайзинга.

Дени Энекен, президент и генеральный директор группы Assor, заявлял, что новая, современная и заметная концепция брендов эконом-класса отвечает ожиданиям как клиентов, так и партнеров, которые нацелены на качественный сервис, соответствующий самым современным тенденциям [6].

В сентябре 2012 года был запущен новый портал *ibis.com*, открывший мир семейства *ibis*. Этот сайт стал платформой для 3 монобрендовых сайтов. Русская версия портала позволяет в комфортных условиях бронировать любой из 1600 отелей семейства *ibis* во всем мире. Общая онлайн-платформа была создана, чтобы:

- позволить клиентам, уже знакомым с веб-сайтами отдельных брендов, при желании продолжить их использование и облегчить поиск;
- предоставить франчайзерам отдельные веб-сайты для каждого бренда;

- создать единый онлайн-инструмент для сетей ibis, ibis Styles и ibis budget, чтобы укрепить лояльность существующих клиентов, представить им другие бренды и привлечь новых гостей.

Революционные трансформации в ibis включили установку новых кроватей Sweet Bed с инновационной инженерной технологией. Согласно исследованию Accor Business Traveller, проведенному в июле 2012 года, почти для 70 % гостей удобная кровать является единственным главным критерием при выборе отеля эконом-класса. Основываясь на этих результатах исследований, группа Accor приняла решение разработать эксклюзивную концепцию кровати — Sweet Bed™ в ibis, ibis Styles и ibis budget, которая позволит предоставить клиентам исключительно комфортные условия для сна и укрепит репутацию брендов в данном сегменте.

Холлы, помещения перед стойкой регистрации и бары были реконструированы в современные жилые пространства, отличающиеся исключительным современным дизайном.

Таким образом, концепция отелей Ibis была полностью пересмотрена и переделана. Сохранились самые главные качества этой сети- комфорт, качество и доступность[6].

Принадлежность к корпорации Accor даёт постояльцам отелей «Ibis Hotel» несколько преимуществ. Одно из них – возможность участвовать в программе лояльности Le Club. Благодаря системе баллов и подсчета ночевок, постоянные клиенты имеют возможность пользоваться различными бонусами, к примеру, бронирование с официального сайта даёт скидку 5% на Ибис, а также с помощью Le Club можно получать ваучеры на проживание в отелях международной сети Accor.

В системе Le Club Accor Hotels каждые потраченные 10 евро составляют 12.5 баллов, не зависимо от отеля сети. Стать участником программы лояльности может абсолютно каждый гость, присоединиться к этой программе очень просто: либо при самостоятельном бронировании с официального сайта Accor, либо уже непосредственно во время проживания в любой из гостиниц

сети Accor. Гость сразу же получает статус classic, затем от каждого проживания копятся баллы. Чтобы получить статус silver, следующий за classic, необходимо прожить 10 ночей подряд, либо накопить 2500 тысячи баллов за неограниченный период времени., т.к. карта LСАН не имеет ограниченного срока действия. Помимо Ibis Hotel в программе участвуют также другие бренды Accor, которых на сегодняшний день 17 и расположены они в 92 странах мира.

В концепции всех отелей Ибис соблюдается политика по защите окружающей среды, которая относится к ещё одной главной программе под названием «Планета 21»- это концепция соблюдения двадцати одного обязательства благополучия Земли в области устойчивого развития. С 2004 года бренд «Ибис» стал уделять еще больше внимания вопросам устойчивого развития благодаря решению пройти международную сертификацию по экологическим стандартам ISO 14001. Этот сертификат подтверждает действия отеля в следующих областях: сокращение расходов воды; сокращение потребления электроэнергии и увеличение использования возобновляемых источников энергии; применение сортировки отходов; информирование сотрудников, поставщиков и клиентов о необходимости уважения окружающей среды и необходимости совершать конкретные действия для этого в повседневной жизни. Сегодня 286 отелей в 17 странах получили данный международный экологический сертификат. Являясь первым отелем эконом-класса, сертифицированным по системе ISO 14001, «Ибис» стремится к тому, чтобы:

- снизить степень влияния услуг, оказываемых гостиницей, на окружающую среду. В частности: осуществляется контроль и снижение объемов потребления воды и электроэнергии; осуществляется сбор и переработка отходов
- информировать гостей о действиях, предпринимаемых гостиницей для защиты окружающей среды и предложить им возможность поддержать эти действия.

- действовать в соответствии с национальными и местными нормативными требованиями

- избежать риска загрязнения воды, почвы и воздуха. Для достижения поставленных целей бренд «Ибис»:

- обучает всех сотрудников гостиниц и стремится донести до них важность интеграции действий по защите окружающей среды в свою ежедневную деятельность;

- стремится вовлечь поставщиков и подрядчиков к действиям по защите окружающей среды

- соответствует постоянно обновляемой Системе менеджмента качества «Аккор»

- соблюдает требования «Устава 21» программы по устойчивому развитию Планеты 21

Ибис – первый отель эконом-класса, который был сертифицирован по системе качества ISO 9001, гарантирует своим гостям обеспечение определенного набора услуг и высокого сервиса, основные обещания бренда: • теплый прием в любое время дня или ночи

- высококачественное управление и соблюдение условий бронирования

- быстрая регистрация при заезде в гостиницу

- доброжелательный и профессиональный персонал

- чистые, спокойные и комфортные комнаты с комфортной температурой

- чистые ваннные комнаты

- круглосуточное обслуживание в ресторане / баре, 7 дней в неделю

- возможность позавтракать в любое время с 4 утра до 12 полудня

- гарантия безопасности

- доступная и оправданная цена за обслуживание и услуги 15 минутная гарантия качества – это соглашение отеля Ибис с каждым гостем. Ибис приглашает каждого гостя непременно сообщать о любых проблемных ситуациях, которые могут возникнуть во время их пребывания в отеле. Если

отель ответственный за возникшую проблему, и вопрос решается более 15 минут, то данная услуга будет бесплатной для гостя. Чтобы достичь этих целей, Ибис:

- набирает и обучает всю команду отеля стандартам качества, мотивируя сотрудников развивать свои профессиональные навыки
- ставит последовательные и измеримые цели по улучшению показателей качества на ежегодной основе
- проходит требовательные проверки на обеспечение качества в каждом отеле, чтобы обязательства по качеству выполнялись
- проверка качества проходит на всех уровнях отеля
- происходит активное вовлечение подрядчиков и поставщиков в процесс обеспечения качества отеля
- соответствует стандартам качества системы менеджмента качеством компании, которая регулярно обновляется. Эти обязательства касаются обеспечения чистоты, завтрака и обслуживания в баре [20].

В России на данный момент находится более 20 отелей сети Accor Hotels, и в будущем планируется открытие новых гостиниц. В общей сложности портфолио Accor Hotels в России и СНГ насчитывает 31 объект под брендами Pullman, Novotel, Mercure, Adagio и ibis с общим номерным фондом 5764 комнаты. Ibis Hotel успешно осваивает рынки Центральной и Восточной Европы. В России на данный момент отели Ibis находятся в 9 городах: Москва, Санкт-Петербург, Казань, Самара, Нижний Новгород, Омск, Пенза, Ярославль, Калининград.

2. Характеристика деятельности отеля «Ибис Красноярск Центр»

2.1 Общая характеристика отеля «Ибис Красноярск Центр».

Отель «Ибис Красноярск Центр» является представителем сети Assor Hotels в России и действует под прямым управлением через дочернее предприятие Assor Group в России- ООО «Рашэн мэнэджмент хотел кампани», которое также осуществляет управление двадцатью гостиницами сети. Компания заключает договоры управления отелями, содействует в проектировании, строительстве и оснащении отелей в соответствии со стандартами Assor, помогает налаживать связи с отелями Assor за рубежом, предоставляет ресурсы для внедрения и поддержания международных стандартов отелей сети Assor, действующих в России. Assor считает российские регионы очень перспективным рынком для международных гостиничных сетей, делая ставку на сеть эконом-класса Ibis. Для города Красноярск был разработан уникальный проект комбо-гостиниц одной сети, который в настоящий момент существует только в нескольких городах Европы и России. Было решено объединить два отеля: Ибис и Новотель. Они построены в одном здании и находятся по одному адресу.

Юридический адрес «Ибис Красноярск Центр»: РФ, 660049, г. Красноярск, ул. Карла Маркса 123. Контактный телефон +7 (391) 204 13 00

Основным видом деятельности компании являются:

- предоставление проживания для приезжих людей;
- питание в ресторане ibis kitchen;
- конференц-залы (являются собственностью Новотеля);
- парковка для гостей (наземная и подземная);
- услуги прачечной и службы Housekeeping (24 часа в сутки);
- отправка вещей и ценностей по почте;
- приобретение гостевых принадлежностей первой необходимости;
- транспортировка гостей на такси, трансфер от и до аэропорта;

- звонки по телефону (междугородние и международные).

Отель «Ибис Красноярск Центр» прошёл официальную сертификацию звёздности и является единственным отелем в Красноярске, имеющим категорию 3*. В гостинице расположено 116 номеров трёх категорий:

- Стандарт Дабл (Standard Double Room)- кровать 160x200 см и общей площадью 18см², всего 84 номера данной категории;
- Стандарт Твин (Standard Twin Room) – две кровати 80x200 см и общей площадью 18см², всего 28 номеров данной категории;
- Номер для людей с ограниченными возможностями (Accessible Room)- кровать 160x200 см и общей площадью 25см², всего 4 номера данной категории.

В отеле 7 этажей. На -1 этаже находится охраняемая платная парковка. На первом и втором этаже расположены торговые и офисные помещения, на данном этапе ведутся отделочные работы. Помещения с -1 по 2 этажи являются собственностью компании-застройщика и к отелю Ибис не имеют прямого отношения. На третьем этаже находится ресепшн, ресторан ibis kitchen, конференц-залы, а также административные помещения работающего персонала. Номера для гостей расположены с 4 по 7 этаж. Ибис Красноярск Центр предлагает гостям вид из окон на улицу Карла Маркса, Перенсона и на внутреннюю террасу отеля.

Комплектация номеров полностью соответствует стандартам сети Ibis по всему миру и предполагает в каждом номере следующее:

- Набор полотенец (3 шт. на человека)
- 2 бутылки воды ежедневно
- Телевизор
- Телефон
- Душевая кабина
- 2 стакана
- Гель для душа в диспенсере душевой кабины

В скором времени в каждом номере появятся холодильник, шапочка для душа, штопор, чайник.

Стандартное время заезда в отель- 14:00, расчётный час или время выезда- 12:00. Гости, которые заезжают раньше стандартного времени обязаны оплатить 50% от стоимости тарифа. Также, если гости уезжают позже стандартного времени, они обязаны оплатить 50% от тарифа в случае, если остаются до 18:00 и 100%, если до 00:00.

Отель Ибис- это бюджетный вариант для размещения, который не предусматривает включенных в стоимость принадлежностей личной гигиены (зубной набор, бритвенный набор, шампунь, мыло, мочалка для душа), а также расчесок, ложек для обуви. Самые необходимые гостевые принадлежности можно приобрести на ресепшн по небольшой цене.

Таблица 1- наименования и цены на гостевые наборы (цены указаны в рублях и включают НДС 18%.)

Наименование товара	Цена
Item	Price
Зубной набор \ Dental set	50
Набор для бритья \ Shaving kit	50
Шампунь \ Shampoo	50
Кондиционер для волос \ Hair Conditioner	50
Косметический набор \ Cosmetic kit	50
Швейный набор \ Sewing kit	50
Расческа \ Comb	50
Шапочка для душа \ Shower cap	50
Губка для тела \ Shower puff	50
Губка для обуви \ Sponge for shoes	50
Рожок для обуви \ Shoe horn	50
Тапочки \ Slippers	100
Индивидуальные средства личной гигиены \ Hygienic products	150
Адаптер питания \ Power adapter	350

Также можно воспользоваться почтовой доставкой:

Таблица 2- цены за почтовую доставку (цены указаны в рублях и включают НДС 18%.)

Наименование услуги Service type	Единица измерения Unit	Стоимость услуги Price	Пункт назначения Destination
Отправка письма или открытки Letter or postcard sending	1	100	По России/ Russia
		150	За границу/ International
Отправка письма или открытки Letter or postcard sending	1	150	По России/ Russia
		200	За границу/ International

У отеля заключен договор с компанией-перевозчиком «Хорошее такси», поэтому по первой просьбе гостей для них всегда заказываются фирменные машины с наклейкой Ibis. Стоимость трансфера до аэропорта составляет 1100 рублей, от аэропорта до гостиницы-1300 рублей. Также имеется специальный прайс-лист для гостей отеля, желающих воспользоваться услугами такси
Таблица 3- услуги такси (цены указаны в рублях и включают НДС 18%).

Пункт назначения Destination	Стоимость Price, RUB
Аэропорт «Емельяново» / Airport «Emelyanovo»	Поездка в а/п / to 1100 Встреча в а/п / from 1300
Аэропорт «Черемшанка» / Airport «Cheremshanka»	Поездка в а/п / to 1100 Встреча в а/п / from 1300
ТРЦ «Планета» / Shopping center «Planeta»	350
ТРЦ «Июнь» / Shopping center «June»	330
МВДЦ «Сибирь» / Expo center «Sibir»	320
ТРЦ «Комсомолл» / Shopping center «Komsomoll»	270
Автовокзал междугородний / Main bus terminal	300
Железнодорожный вокзал / Railway Station	270

Окончание таблицы 3

Бобровый Лог / Bobroviy Log	480
Смотровая площадка по дороге в Дивногорск / Viewing Platform near Divnogorsk city	860
г. Дивногорск / Divnogorsk city	1390
Красноярская ГЭС / Krasnoyarsk hydroelectric dam	1500
Зоопарк «Роев Ручей» / Zoo «Roev Ruchey»	570
Заповедник красноярские «Столбы» / National Park Stolby	500
г. Сосновоборск / Sosnovoborsk city	1470
г. Железнодорожск / Zheleznogorsk city	1810
пос. Овсянка / Ovsyanka	990
Остров «Отдыха» /	270
Остров «Татышева» /	380
Большой концертный зал / Concert Hall	270
мкр. Академгородок / Academgorodok	400
Без фиксированного маршрута (почасовая оплата) / Without fixed route per hour	880

На услуги прачечной действует следующий прейскурант

Таблица 4 –услуги прачечной (цены указаны в рублях и включают НДС 18%.)

Наименование		Стирка	Глажение	Химчистка
		Laundry	Ironing	Dry cleaning
Итеь		Цена	Цена	Цена
		Price	Price	Price
Брюки, джинсы	Trousers, Jeans	250	200	600
Галстук	Tie	–	100	400
Жилет	Vest	–	300	600
Нижнее белье	Underwear	200	100	500

Окончание таблицы 4

Пара носков	A pair of socks	100	–	–
Пиджак	Jacket	–	350	1000
Платье	Dress	500	300	2000
Спортивный костюм	Sport suit	200	200	1500
Свитер	Sweater	250	200	1000
Рубашка, блузка	Shirt, blouse	200	150	600
Футболка, майка	T-shirt, vest	200	150	–
Шорты	Shorts	200	200	500
Чулки	Tights	150	–	–
Юбка	Skirt	400	200	700
Стирка по весу, 1 кг.	Weight Laundry, 1kg.	100	-	-

Что касается правил по оказанию услуг прачечной, то

- Гость обязан оплатить вещи сразу же после того, как их постирают и принесут на ресепшн, либо оставить в брони данные своей банковской карты как гарантия залога
- Гостиница оставляет за собой право не принимать отдельные вещи в обработку.
- Гостиница не несет ответственности за повреждение одежды и ее аксессуаров, вызванные недостаточной прочностью ткани, низким качеством состава или окраски, неправильным обращением, отсутствием оригинальной этикетки с инструкцией по стирке и т.д.
- Одежда, сделанная из тканей, не подлежащих химической чистке, принимается в чистку только с письменного согласия гостя и под его личную ответственность.

- Ответственность за задержку и/или повреждения, произошедшие в процессе химической чистки, доставки изделий в гостиницу несёт внешний поставщик услуг.
- Претензии спустя два дня со дня приемки вещей не принимаются.

Ресторан ibis kitchen работает 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Меню в основном европейское, с акцентом на русскую кухню. Завтраки также проходят в этом ресторане с 6:30 до 10:30 утра, стоимость завтрака 450 рублей.

На территории отеля бесплатно предоставляется wi-fi, гостям нужно лишь ввести логин и пароль. В лобби на 3 этаже есть веб-уголок, гости могут воспользоваться им бесплатно и в любое время суток.

Гости отеля могут в любое время пользоваться телефоном в номере, но только при наличии залога в виде данных банковской карты. Стоимость телефонного разговора относительно невысокая

Таблица 5- стоимость телефонного разговора (цены указаны в рублях и включают НДС 18%.)

Направление Destination	Тариф. за 1 мин. Rates per minute
Местная связь (г. Красноярск) Local calls (Krasnoyarsk)	2
Сотовые сети российских операторов Mobile operators of Russia	3
Москва, Санкт-Петербург Moscow, St.Petersburg	1
Междугородняя связь National long-distance calls	От/From 1
Страны СНГ CIS countries	20
США, Канада, Европа, Азия, Австралия, Африка USA, Canada, Europe, Asia, Australia, Africa	От/From 10

Весь персонал отеля- это квалифицированные сотрудники, многие из которых прошли специальные тренинги для работы в отеле международного уровня. Персонал должен знать английский язык как минимум на базовом разговорном уровне, т.к. очень часто приходится работать с иностранцами и иностранными документами. Сотрудники службы приёма и размещения, включая руководителей, обязаны свободно владеть английским языком, а в лучшем случае знать ещё какой-нибудь иностранный язык. В течение всего рабочего периода постоянно проходят собрания для анализа эффективности работы отеля. Регулярные проверки деятельности всех служб помогают выявить слабые места и предотвратить дальнейшие ошибки, которые, к сожалению, являются неотъемлемой частью при работе с таким большим потоком людей. Руководители всех отделов стремятся прикладывать максимум усилий, чтобы действия каждой службы были точными и верными, а это, в свою очередь, приводит к качественной работе всего отеля и, как следствие, положительным впечатлениям гостей и посетителей отеля «Ибис Красноярск Центр».

2.2 Анализ финансово- экономической деятельности отеля «Ибис Красноярск Центр».

Во время подготовки инвестиционного проекта по строительству гостиницы, одним из главных показателей, который необходимо проанализировать и рассчитать- это тариф за номерной фонд, т.е цена, по которой будут продаваться номера в гостинице. Все решения, связанные с ценообразованием, базируются на экономических принципах соотношения спроса и предложения. Точнее говоря, относительный спрос на доступное предложение в определенный промежуток времени определяет цену на услуги размещения. Этот основной принцип рыночной теории одинаково приемлем как для сферы производства, так и для сферы услуг. Конечно, разнообразие маркетинговых тактик, используемых современными гостиничными предприятиями, раскачивает маятник спроса в ту или иную сторону. Тем не

менее, основным генератором доходов было и остается ценообразование. Цена реализации услуг размещения, питания и напитков и дополнительных услуг, без сомнения, представляет собой фактор, определяющий, получит ли гостиница прибыль или останется в убытках.

Для того, чтобы подсчитать бюджет для строительства отеля «Ибис Красноярск Центр» и «Новотель Красноярск Центр», и принять решение о формировании стоимости номеров, очень тщательно был изучен гостиничный рынок города, были проанализированы все цены на размещение в номерах, местоположение, оказание дополнительных услуг, отдаленность от аэропорта, ж/д вокзала, центра города, а также многие другие факторы.

Несомненно, инвесторы и владельцы отеля в первую очередь заинтересованы в том, чтобы выгодно разместить свои свободные финансовые ресурсы и в кратчайшие для данного проекта сроки возместить и преумножить их. Ни шикарные гостиничные номера, ни фешенебельные рестораны или суперсовременные конференц-залы не будут представлять никакого интереса, если не смогут генерировать норму доходности, заслуживающую внимания владельцев и инвесторов. Именно поэтому правильно выбранная политика ценообразования является ключевым моментом в разработке и реализации гостиничного проекта [8].

Необходимо учитывать специфику индустрии гостеприимства. Ценообразование по большому счету является прерогативой маркетинга, основная цель которого — удовлетворение запросов клиентов. Таким образом, установка правильной цены является неотъемлемой частью этой работы. Маркетинг предлагает целевым клиентам то, что они хотят, где они хотят, по цене, которая их устраивает и которую они способны заплатить. В любом случае современные стратегии ценообразования базируются на учете потребностей клиентуры, а не на установках системы финансового анализа и бухгалтерской отчетности. Именно посредством качественного удовлетворения пожеланий клиента достигаются положительные финансовые результаты деятельности гостиницы. Подход к методам ценообразования с точки зрения

различных групп интересов имеет различные пути. Так, например, с точки зрения владельца гостиницы ценообразование должно обеспечивать приемлемую ликвидность активов предприятия, управленцы рассматривают его в контексте рыночных факторов, а клиент — под углом возможностей своего кошелька. Потребителю услуг размещения нет дела до проблем ликвидности, результатов финансовой деятельности, размера дивидендов отеля или его относительной конкурентной позиции на гостиничном рынке. Единственное, что его беспокоит, это наличие чистого и безопасного гостиничного номера по цене, удовлетворяющей его возможности и социальный статус.

Восприятие клиента является отправной точкой всех возможных вариаций позиционирования гостиницы на рынке услуг размещения. Несомненно, что в известном выражении «восприятие — это действительность» есть значительная доля истины. Если клиент считает, что цена завышена, то здесь не помогут никакие умозаключения управленцев или владельцев гостиниц. Это же справедливо и в отношении заниженной цены, ибо цена является индикатором качества услуг. Слишком низкая цена номера воспринимается потребителем как синоним низкого качества, независимо от его фактического уровня. Прогнозируя максимальный и минимальный ценовой порог, необходимо постоянно отслеживать среднеотраслевые уровни спроса, конкуренции, издержек. Если заявляемые цены воспринимаются как слишком высокие, например, для сегмента отелей среднего класса, то клиент будет искать другую гостиницу. То же самое относится и к низким ценовым значениям. В любом из этих случаев достижение планируемых финансовых результатов будет проблематичным. Как правило, решения, принимаемые на уровне высшего управленческого звена гостиницы, относятся к приемлемому диапазону цен на услуги размещения.

Реальные цены, предлагаемые конечному пользователю, будут находиться в зависимости от целевого рынка в пределах predeterminedного диапазона. Термин «основной тариф» (на гостиничном сленге — «цена от стойки») относится к верхнему уровню ценового диапазона, часто называемого

в других отраслях промышленности ценой по прейскуранту. Цена со скидками (групповыми, сезонными, корпоративными и т. п.) находится в нижнем диапазоне цен. Если основной тариф слишком высок и/или скидки составляют незначительную величину, рыночный имидж или позиционирование гостиницы должны вызывать беспокойство у лиц, ответственных за конкурентоспособность отеля. Типичный пример, иллюстрирующий эту точку зрения — появление в деловой практике отелей ценового пакета выходного дня. Подобная тактика помогает гостиницам компенсировать снижение загрузки номерного фонда к концу недели за счет привлечения любителей попутешествовать недалеко от дома, желающих познакомиться с местными достопримечательностями, принять участие в социально-культурных мероприятиях и т.п. Городские отели, таким образом, компенсируют отсутствие в выходные дни клиентов из бизнес-сегмента. Подобная практика помогает гостинице в течение «низких» периодов спроса привлекать клиентов по цене, компенсирующей со-ответствующие переменные затраты. Суть данной стратегии состоит в привлечении клиентов, более чутко реагирующих на цену, позволяя при этом не потерять существующую репутацию гостиницы. Таким образом, местные резиденты и путешественники с целью отдыха, кто не может себе позволить заплатить за ночь в хорошем отеле шесть тысяч рублей, могут получить эти услуги в выходные дни за четыре тысячи восемьсот рублей. Это также истинно и для бизнес-клиентуры, поскольку большая часть потребителей ценового пакета выходного дня — деловые путешественники. Специалисты аналитических служб отелей должны понимать, что подобное ценовое предложение обеспечит приемлемый объем клиентуры на целевых сегментах, чувствительных к ценовой эластичности. Основные принимаемые решения по вопросам ценообразования генерируются на стойке службы приема и размещения. И это в свою очередь означает, что только клиент является тем лицом, от кого зависит окончательное решение.

Регулированием ценовой политики в отеле Ибис Красноярск Центр занимается генеральный управляющий, директор по продажам и руководитель

службы приёма и размещения. Генерального управляющего назначают из федерального офиса Assor Group в Москве «Рашэн мэнэджмент хотел кампани». Для управления отелями Ибис и Новотель в Красноярске был назначен Оливер Кранц. При необходимости внесения каких-либо изменений в тариф, генеральный управляющий должен сообщить об этом региональному менеджеру Assor Group по России и СНГ Эрику Лапорту. Далее уже он обсуждает это с региональным менеджером по управлению доходами Екатериной Анохиной и Риммой Ирназаровой- генеральным финансовым контролёром. Если они дают согласие на ценовые изменения, то они сразу же начинают действовать.

На момент открытия было принято решение сделать единый постоянный тариф, который не будет меняться от месяцев, дней недели и загрузки. Это было сделано для того, чтобы привлечь максимальный объём клиентов, при этом имея очень доступную цену на тариф. Стоимость номера за сутки составляла 3500 рублей и не предполагала изменений, вне зависимости от различных условий.

Таблица 6- Тарифная сетка Ибис

Категория номера Room type	Кол-во гостей Guests	ПН Mon	ВТ Tue	СР Wed	ЧТ Thu	ПТ Fri	СБ Sat	ВС Sun
Стандарт дабл Standard double	1	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00
	2	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00
Стандарт твин Standard twin	1	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00
	2	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00

Конечно, цена 3500-это не жестко установленная стоимость номера. Есть такие исключения, как:

- скидки на групповое размещение;
- корпоративные скидки;

- комиссионные, выплачиваемые туроператорам;
- программа лояльность Le Club Accor Hotels;
- специальные цены выходного дня и цены низкого сезона.

Ежемесячно составляется статистика отеля, по результатам которой видно итоги всех показателей, которые упомянуты выше.

Таблица 6- статистика отеля с момента открытия по месяцам

	Dec 15	Jan 16	Feb 16	Mar 16	Apr 16	May 16
OCC %	11.18%	16.49%	29.58%	35.34%	34.68%	39.43%
ADR	3661.51	3612.03	4786.96	3517.88	3709.37	3704.39
Room revenue	1471928.23	2141935.35	4763020.50	4471228.36	4477208.57	5252826.60
Arrival rooms	223	287	505	558	647	692
Arrival persons	265	360	594	650	771	791
Early arrivals	73	89	171	230	231	277
Early arrivals revenue	60241.32	88812.50	433416.70	365998.55	393962.50	455612.50
No shows	4	27	19	21	31	26
Cancelled reservations	32	63	119	107	102	139
No show fees	-	7000.00	56000.00	53416.70	23275.00	70210.00
Transportation paid at hotel	-	2750.00	17620.00	39780.00	24953.00	20170.00
Members stays	94	157	242	221	249	283
Enrollments	50	102	153	132	161	194

В индустрии гостеприимства существует несколько ключевых показателей, на которые нужно обращать внимание в первую очередь. Зная как

они формируются и на что могут повлиять, можно успешно начать использовать их в своих интересах. Это показатели:

- RevPAR (Revenue Per Available Room) – выручка, полученная с одного проданного номера. Этот показатель является одним из основных показателей, характеризующих эффективность работы отеля, зависит от средней стоимости номеров гостиницы и их средней загрузки за какой-либо период времени. $RevPar = Rooms\ Revenue / Rooms\ Available$
- ADR (Average Daily Rate) – средняя стоимость номера в сутки.
- Rooms Revenue – выручка полученная от продажи номеров
- Rooms Available – общее количество возможных к заселению номеров
- Occupancy (Occ%) – загрузка номерного фонда, исчисляемая в процентах
- Early Arrivals- гости, заезжающие раньше стандартного времени и оплачивающие ранний заезд
- Early Arrivals Revenue- выручка, полученная с ранних заездов

Если смотреть на общую загрузку по графику (рис.2), то видно, что она растет:

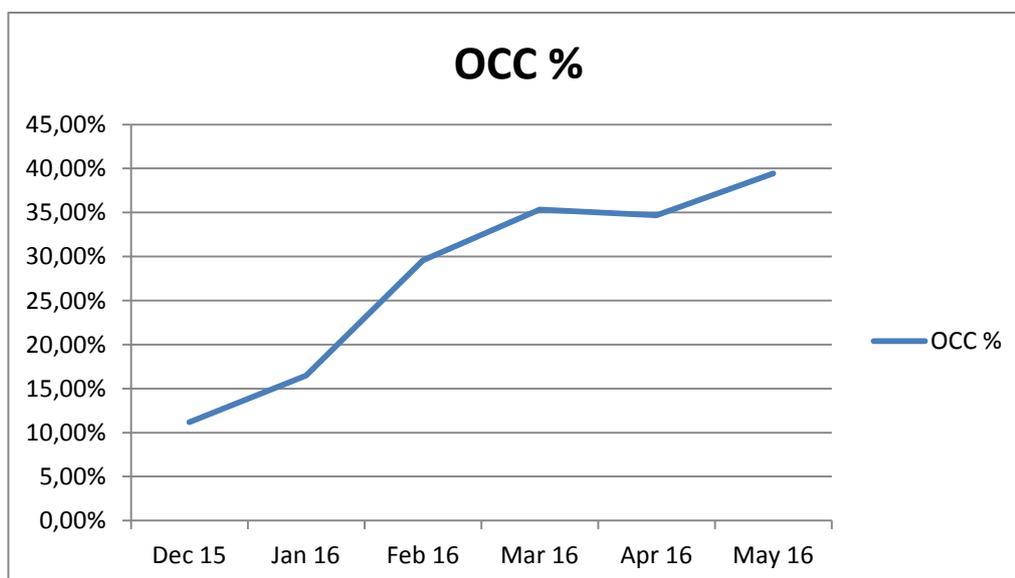


Рисунок 2- Графический анализ загрузки отеля Ибис

Значение ADR также стабильно (рис.3):

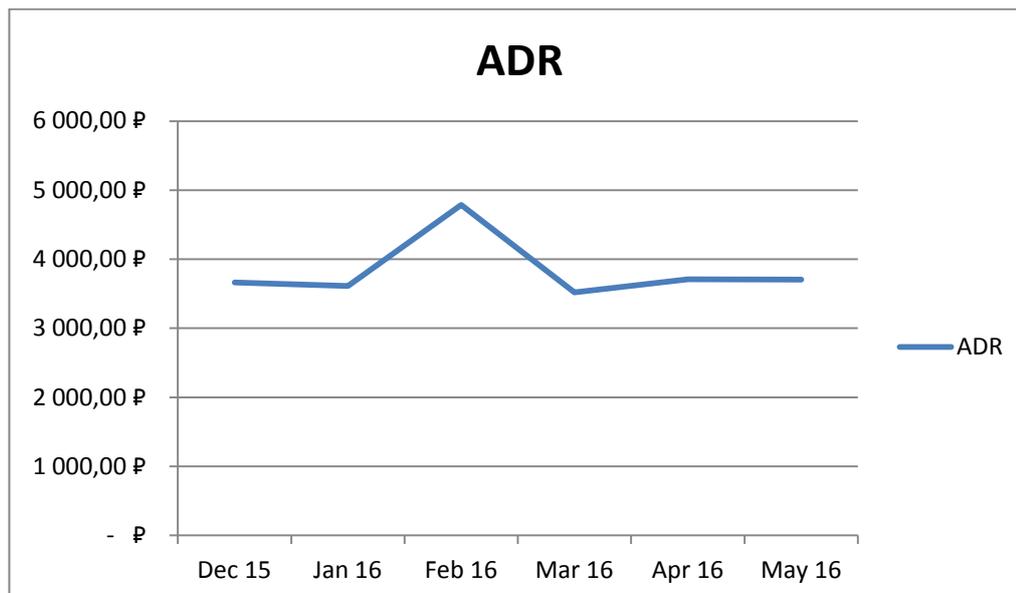


Рисунок 3- графический анализ показателя ADR

Выручка, полученная от продажи номеров увеличивается (рис. 4):

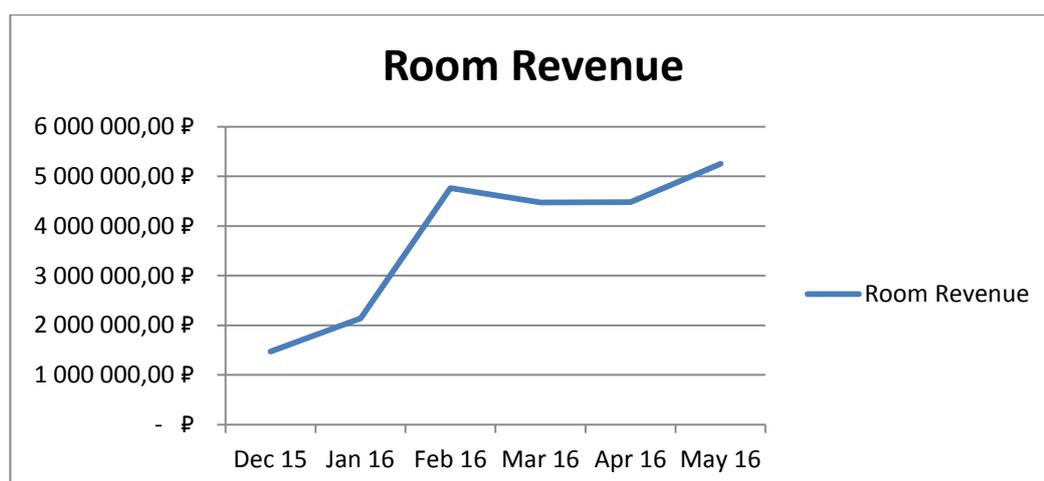


Рисунок 4- графический анализ выручки от номеров

Выручка от ранних заездов растет вместе с увеличением заезжающих гостей (рис. 5):

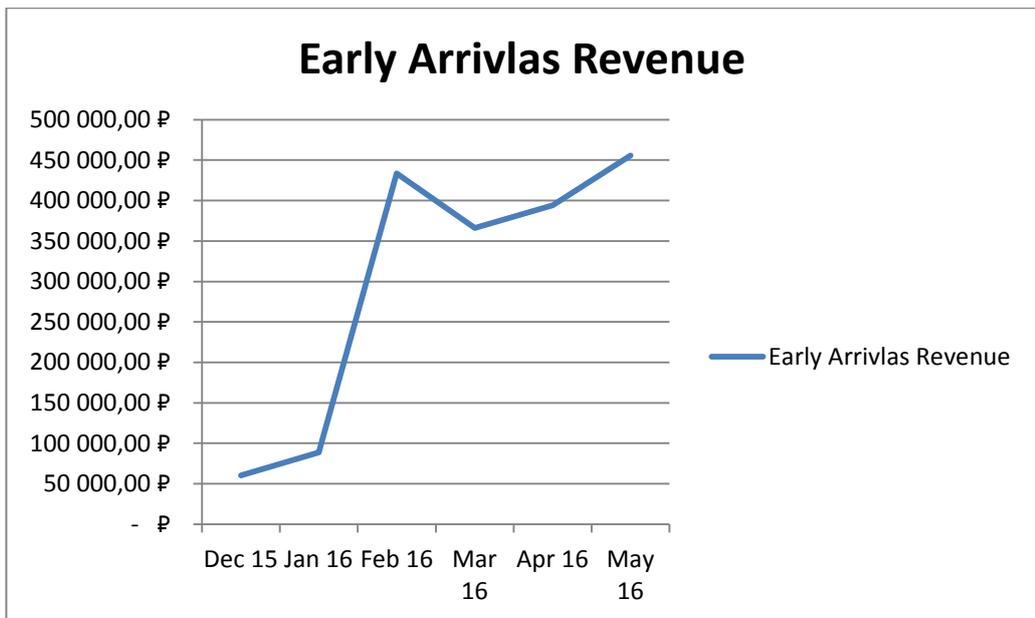


Рисунок 5- графический анализ выручки от ранних заездов

Эти показатели являются основными, чтобы отслеживать ситуацию по качеству работы гостиницы. Наглядно видно, что даже при постоянной цене 3500 рублей за сутки, количество гостей не уменьшается и загрузка стабильно высокая.

3. Предложения по совершенствованию ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр»

3.1 Обоснование необходимости совершенствования ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр»

Проведя анализ хозяйственной и экономической деятельности отеля Ибис Красноярск Центр, можно сделать вывод, что с момента открытия, загрузка гостиницы вышла на постоянный необходимый уровень- более 30%. Это говорит о том, что есть постоянный спрос, но цена за номерной фонд может быть более гибкой. На данном этапе в Ибис действует статичная ценовая политика. Она направлена на получение выручки от объёма проживающих гостей, не является бизнес-ориентированной и рассчитана на длительное время. В долгосрочной перспективе цена определяется соотношением спроса и предложения. В рыночном контексте установка цены соотносится с общей долгосрочной финансовой стратегией гостиницы и целями, которых она планирует достичь в результате ее реализации. Типичным примером, иллюстрирующим финансовые цели гостиницы, может быть одна из следующих: максимизация доходов от продаж, максимизация сроков окупаемости объекта (возврата инвестиций владельцам), максимизация доходности объекта, максимизация объемов делового оборота (для новых отелей), а также сохранение или расширение доли рынка, занимаемой данной гостиницей (для построенных и введенных в эксплуатацию отелей).

В традиционных дискуссиях на тему ценообразования роль цен в формировании прибыли гостиничного предприятия обычно игнорировалась. В то же время, поскольку между ценой и объемом продаж услуг размещения существует прямая связь, нельзя отрицать таковой между ценой номера и возможностями, имеющимися у гостиниц покрывать издержки, возникающие в процессе осуществления гостиничной деятельности, и, следовательно, участия цены в формировании прибыли и доходов, обеспечивающих возврат инвестированных средств. Следовательно, практический подход к

ценообразованию состоит в определении требуемой величины доходов, способных покрыть фиксированные и переменные издержки, возникающие в гостиничной деятельности. Поскольку основной доход образуется от продаж гостиничных номеров, то необходимо определить, какое их количество и по какой цене необходимо реализовать, чтобы гарантировать получение требуемых финансовых поступлений [21].

При том, что такие показатели, как ADR, RevPAR и загрузка находятся на удовлетворительно высоком уровне, можно попробовать оптимизировать продажи номеров по ценам, чувствительным к загрузке и активности заселений по дням недели. При этом не пострадают ни продажи, ни выручка, т.к. спрос за предыдущие несколько месяцев только увеличивался.

Таким образом, гостям будет предложен диапазон цен на один и тот же номер, но цена будет зависеть всегда от того, насколько загружена гостиница, какой день недели и сезон.

Этот подход предоставит клиентам возможность выбора. Например, при заказе номера работник гостиницы мог сказать потенциальному клиенту, что в наличии нас имеются номера от 3000 рублей до 4500, клиент, чувствительный к ценовому фактору, может запросить номер за 3000 рублей, а другой гость, не стремящийся к получению минимальной цены, может заказать номер за 4500. Клиент, которого не интересует цена (например, бизнес-турист с неограниченными командировочными расходами), может выбрать самый дорогой номер. Использование ценового диапазона расширяет возможности гостиницы, позволяя привлекать различные категории клиентов. Таким образом, использование данного метода — первый шаг на пути повышения доходности каждого номера. Подготовленный соответствующим образом сотрудник службы бронирования или стойки ресепшн может продавать номера с так называемой наценкой, т. е. пытаться убедить гостя выбрать номер по расценкам, выше минимальных. Например, на стойке службы приема и размещения при заказе номера администратор может сказать, что есть номера по цене от 3000 рублей до 4500. При этом гость может сделать заказ исходя из

предложенных расценок. В то же время в гостинице есть номера и по 3000 рублей, но сотрудник о них не упоминает. Если же потенциальный гость не делает заказ по предложенной цене, а спрашивает, о наличии более дешевых номеров, то администратор легко выходит из положения, перепроверив тарифы на день и обнаружив номер по более низкой стоимости.

Формирование диапазона цен представляет собой простую технику, обеспечивающую максимизацию прибыли. Она основана на возможности выбора для клиента, а человеческая натура такова, что не всегда выбирает самое дешевое. Имеются различные методы использования ценового диапазона, например, гостиница может устанавливать расценки, исходя из оснащенности номеров, вида из окна, этажности, даже наличия соседей на этаже и т. п. Для гостя важным является момент выбора, для гостиницы же выгода от этого выбора. Даже если диапазон цен небольшой (например, от 3000 рублей до 3500), он все же позволяет получить дополнительный доход при условии, что его нижний предел будет соответствовать обычной фиксированной цене номера. Этот способ помогает устранить риск сокращения доходов, поскольку обе цены (как верхняя, так и нижняя) в равной мере доступны и приемлемы для потребителя и не вредят отелю [18].

Когда речь заходит о повышении эффективности функционирования гостиничных предприятий, обычно имеют в виду экономическую эффективность, а проще говоря, тот факт, что гостиница приносит доход, понимаемый как превышение суммы поступлений над расходной частью ее бюджета. Таким образом, повышение эффективности равнозначно увеличению дохода от гостиничной деятельности, и не имеет значения, произойдет ли это за счет сокращения издержек, или за счет роста поступлений. Однако обозначить проблему еще не значит ее решить. Действительно, вопрос эффективности деятельности такого сложного комплекса, каким является гостиница, многогранен и не исчерпывается просто рекомендацией поднять или опустить цены, сократить расходы и т. д.

Производители туристских и гостиничных услуг пытаются создать для себя преимущества путем дифференциации своего продукта и установки соответствующей цены. Определенное дифференцированное предложение дает, в известной степени, возможность варьировать ценовую политику, не вызывая отрицательной реакции со стороны потребителей. С другой стороны, покупатель быстрее реагирует на изменение цены, чем на изменение (дифференциацию) предложения. Как отмечалось выше, сумма, полученная в определенные временные рамки от реализации услуг размещения (гостиничных номеров), должна покрывать издержки, чтобы не ставить под вопрос экономическое существование гостиничного предприятия. Конечно, процесс установления цены гостиничных услуг нельзя рассматривать только с указанной точки зрения. Ценовая политика не может сводиться к бухгалтерским операциям и определяться одним лишь этим подразделением. К сожалению, на сегодняшний день широко распространена практика определения цен только с помощью различных бухгалтерских методов расчета (калькулирования). Обычно руководители гостиниц выбирают какой-либо один способ расчета прибыли, ориентируясь при этом на величину проводимых затрат. Подобное представление о принципах установки цен не соответствует современным рыночным реалиям. Сегодня цену устанавливает рынок, а не расходы отдельного предприятия. Продолжая эту мысль можно сказать, что цена определяет издержки, а не наоборот. Представители гостиничного бизнеса должны в первую очередь заботиться о том, чтобы освободить свой продукт от всех тех составляющих, которые осведомленные клиенты не хотят или в очень незначительной степени хотели бы приобрести.

Фактор, влияющий на эффективность работы гостиницы, это уровень спроса на ее услуги, определяющий величину оборота. В нашем случае спрос характеризуется коэффициентом загрузки, т. е. количеством реализованных ночевков. Однако на практике получается так, что односторонние показатели, такие как процент загрузки номерного фонда или средние расценки за номер, сами по себе не определяют эффективности работы гостиницы. Исследования

московского гостиничного рынка показывают, что некоторые гостиницы при высокой загрузке имеют низкий доход, а у других доход увеличивается при падении загрузки. Конечно, маленькие бухгалтерские хитрости позволяют исказить реальную картину, но в целом подобные явления вовсе не относятся к разряду невозможных.

Если раньше основной заботой руководителя гостиницы являлся максимально высокий коэффициент использования номерного фонда (загрузка номеров или койко-мест), то теперь на первый план выходят извлечение максимальной доходности и размер получаемой прибыли. Действительно, коэффициент использования номерного фонда показывает уровень спроса на гостиничные услуги, что отражается на показателе доходности, но только опосредовано. Если цена на услуги размещения была установлена неправильно, то даже высокая загрузка не даст положительного финансового результата. Следовательно, требуется найти иные показатели, отражающие эффективность гостиничной деятельности [27].

В настоящее время от руководителя гостиницы требуется оптимизация прибыльности исходя из имеющегося в его распоряжении номерного фонда. Сейчас больше ценится умение ежедневно добиваться оптимального финансового результата. При этом каждое гостиничное предприятие должно использовать имеющиеся в его распоряжении номера с наибольшей для себя выгодой (максимальной валовой прибылью). А это вовсе не равнозначно высокой загрузке. Получение максимальной прибыли становится конечной целью и мерилom успеха гостиничного бизнеса. В данном случае возникает вопрос к механизму продаж, получившему широкое распространение в гостиничном бизнесе, к этой «священной корове» коммерческой деятельности. Один из таких традиционных механизмов продаж — это практикуемое сокращение цены или скидка. Сколько стоит скидка? Иными словами, сколько должно быть продано дополнительных номеров, чтобы выйти на те же показатели прибыли при более низкой цене? Для каждого гостиничного предприятия эти проблемы решаются поэтапно. В приводимом ниже примере некая

гостиница, номера в которой стоили, допустим, 5000 рублей, решила установить скидку 1250 рублей. Какое количество номеров нужно продать гостинице, чтобы не остаться в убытке? Независимо от общего количества номеров, необходимо дополнительно продавать на 25% номеров больше, чтобы окупить планируемое снижение цен и обеспечить гостинице прибыль в тех же объемах, что и до введения скидок. Допустим, в нашем примере гостиница продавала сначала 40 номеров по 5000 рублей, тогда после введения скидки она должна продавать на 25% номеров больше, т. е. дополнительно еще 30 номеров (всего 70), по цене 3750 рублей. Иными словами, на каждую запланированную 25% скидку необходимо к первоначальным 10 номерам продавать дополнительно еще 4 номера по более низкой цене, чтобы получить те же показатели валовой прибыли, что и в первом случае. Естественно, подставляя свои реальные цифры, каждый финансист получит собственные результаты, отличающиеся от приведенных выше показателей.

Гостиничные операторы и крупнооптовые потребители гостиничных услуг (туроператоры) пытаются создать для себя преимущества путем дифференциации своего продукта и установкой на него соответствующей цены. Определенное дифференцированное предложение дает возможность в известных рамках варьировать ценовую политику и повышать цену, не вызывая отрицательной реакции со стороны потребительского спроса. Именно на этом построен принцип ценового диапазона [13].

Немалое количество директоров или их заместителей по сбыту пытается управлять гостиничным предприятием, планируя объемы таких односторонних показателей, как процент загрузки и средняя цена продаж. «Оптимизация дохода» — этим термином можно обозначить основную задачу современного управленческого звена гостиницы. Не надо быть асом гостиничных продаж, чтобы резервировать места в период устойчивого спроса на услуги размещения. Гораздо сложнее (и в этом-то и заключается мастерство руководителя) — в условиях постоянно меняющегося спроса на услуги размещения обеспечить ежедневные продажи по оптимальным ценам. В данном контексте оптимальная

цена — это цена, формирующая максимально возможный доход в текущий промежуток времени, свидетельствующий об устойчивом положении отеля на рынке средств размещения. Таким образом, сегодня от персонала службы приема требуется обеспечить ежедневные продажи услуг размещения по ценам, дающим оптимальный доход. А для этого нужно знать, каким категориям клиентов и на каких условиях выгоднее всего продавать номера в сложившейся на рынке ситуации. В современных условиях продажи гостиничных номеров дифференцированы, и это касается не только условий продаж, но и планирования их показателей и их оценки. Каждое действующее гостиничное предприятие стремится продавать имеющиеся в наличии номера с максимальным для себя результатом, выражающимся в объеме прибыли, при любой ситуации, складывающейся на рынке.

Гостиницы должны предлагать целый спектр ценовых предложений для удовлетворения спроса как можно большего объема покупательских сегментов, тем самым, получая возможность максимизировать свой совокупный доход. Конкурентная среда, характеризующаяся высоким уровнем предложения, заставляет отели применять политику скидок более интенсивно. В условиях снижающегося спроса многие гостиничные предприятия, пытаясь повысить доходность, опасно играют на понижение. Подобное поведение вызвано прежде всего желанием привлечь клиентов, чувствительных к цене, и выиграть на увеличении оборота. Устанавливая скидки, руководители гостиничных предприятий должны задавать себе вопрос: сколько стоит скидка? Сколько должно быть продано дополнительных номеров, чтобы выйти на те же показатели валового дохода при меньших ценах? Эти проблемы решаются поэтапно для каждого гостиничного предприятия [22].

Непроданный сегодня номер — потеря дохода гостиницей навсегда, и, следовательно, гостиницы стремятся любым способом осуществлять продажи, поднимая коэффициент использования имеющихся в наличии мест. Для этого отели используют весь спектр тарифов, устанавливая дифференцированные цены на гостиничное предложение. Здесь необходимо отметить, что

упоминаемая ранее пословица «Где есть клиент, там есть и оборот». Поскольку «дешевый» клиент гостиницы, как правило, пользуется теми же услугами, что и клиент, заплативший за проживание полную цену, то в такой ситуации девизом ценовой политики гостиницы должны стать слова: «Любой тариф должен покрывать затраты». Скидка в гостиницах должна применяться лишь тогда, когда такая цена обеспечивает дополнительный спрос.

Для отеля Ибис Красноярск Центр основными показателями для установления различных цен на тариф проживания за сутки могут являться загрузка и дни недели.

По итогу предыдущих месяцев можно увидеть, что в будние дни, а именно с понедельника по четверг, заезжающих гостей намного больше, чем на выходных. Это значит, что в период с понедельника по четверг можно установить цены выше, чем в период с пятницы по воскресенье.

Таблица 7- загрузка отеля по дням недели

Месяц	С понедельника по четверг. Кол-во людей, %	С пятницы по воскресенье. Кол-во людей, %	Всего заехавших людей
Декабрь	187 (70.6%)	78 (29.4%)	265
Январь	266 (73.8%)	94 (26.2%)	360
Февраль	367 (61.8%)	227 (38.2%)	594
Март	422 (64.5%)	228 (35.5%)	650
Апрель	501 (65%)	270 (35%)	771
Май	528 (66.7%)	263 (33.3%)	791

Практика отеля показывает, что в дни высокой и максимальной загрузки, спрос не перестаёт падать. Гостей, которым срочно нужно остановиться в отеле, как правило, не принципиально переплачивать на 300-500 рублей больше, чем в обычные дни. Такая ситуация говорит о том, что на продаже последних свободных номеров можно заработать денег больше, чем при цене, действующей постоянно. И наоборот, когда загрузка небольшая, как на выходных, можно цену снижать, чтобы привлечь больше гостей в отель. Если

люди начнут узнавать, что по выходным стоимость за сутки ниже, чем в будние дни, это может увеличить поток клиентов.

Динамическая ценовая политика никак не навредит отелю «Ибис Красноярск Центр», потому что уровень спроса очень активный, соответственно определенная клиентская база уже наработана. А если после введения диапазона цен на номера, возрастет количество посетителей в дни, когда цена снижена, то это будет говорить только об эффективности данной стратегии.

Подстраховкой в выборе данной стратегии меняющихся цен выступает показатель ADR. Руководством отеля было сказано, что средняя цена за номер не должна быть менее 2800 рублей, но данные за прошедшие месяцы говорят о том, что до этого уровня ещё далеко, и при будущих прогнозах можно не переживать насчёт резкого падения этого коэффициента.

Таблица 8- статистика ADR по месяцам 2015-2016г.

	Dec16	Jan16	Feb16	Mar16	Apr16	May16
ADR	3661.51	3612.03	4786.96	3517.88	3709.37	3704.39

Вдобавок ко всему, сейчас летний период, а он считается самым неактивным, вплоть до середины сентября, поэтому все гостиницы обычно и так снижают уровень цен за номера.

Таким образом, предлагается новая ценовая сетка, в которой указана цена, меняющаяся в определенные дни и при определенной загрузке:

Таблица 9- предлагаемая новая тарифная сетка

% Загрузки	Стоимость, рубли
Будни	Понедельник-четверг
0-49%	3000
50-74%	3500
75-100%	3900
Выходные	Пятница-воскресенье
0-54%	2750

Окончание таблицы 6

55-74%	2900
75-100%	3500

3.2 Анализ эффективности предложенных мер по совершенствованию ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр»

В гостиничном контексте продукт, предлагаемый к продаже, имеет одно отличительное свойство — он не подлежит сохранению и накоплению. Таким образом, термин управление доходом характеризует собой определенный набор инструментов управления, направленных на оптимизацию продаж несохраняемого продукта. Этот управленческий инструмент в процессе его использования требует учета временных критериев, предполагающих, что продажи происходят в реальном режиме времени, а не в какой-либо абстрактный временной промежуток.

В коммерческом контексте, где сегменты потребителей имеют размытую природу, управление доходами позволяет оптимальным образом адаптироваться к рынку в реальном режиме времени, вовремя отреагировать на возможные изменения, имея единую цель — улучшить реальные экономические показатели. В этой ситуации происходит осуществление разработки разнообразных тарифов, позволяющих наиболее полно учитывать клиентский спрос, не забывая об установке соответствующих разграничительных барьеров, призванных предотвратить смешение различных сегментных групп, способное снизить положительный эффект от использования этого метода. Несмотря на то, что маркетинговая стратегия гостиницы разрабатывается еще до ее ввода в эксплуатацию, методика управления доходами не принесет желаемых результатов, если эта стратегия была сформулирована неправильно. И наоборот, применение метода управления доходами на гостиничном предприятии позволит быстро и качественно модифицировать и корректировать маркетинговую политику предприятия.

В то же время, конкуренция, возросшая прозрачность рынков и осведомленность клиентов о существующем спектре ценового предложения, толкающая их к ведению переговоров о снижении ставок за проживание, распространяют эту практику на всех участников рынка, независимо от их размера и специализации.

Если цена на номер соответствует уровню качества услуг, то это влечет за собой следующие последствия:

- чувство удовлетворенности клиента от пребывания в гостинице;
- готовность клиента продвигать данный отель в кругу своих знакомых и друзей, что неоценимо в рекламном отношении;
- увеличение объема номеров, продаваемых по полному тарифу;
- установке более пропорциональных в сравнении с полным тарифом цен на групповое предложение.

Если политика оптимального сочетания загрузки и средней цены применяется правильно, то в реальности она, возможно и не вызовет особых затруднений.

Для того, чтобы понять, действительно ли динамическое ценообразование подходит для рассматриваемого отеля, нужно рассмотреть прогноз на летние месяцы (низкий сезон) и просчитать, будет ли выручка при новых ценах достаточно крупной.

Одними из наиболее часто используемых показателей эффективности деятельности мини-отеля, гостиницы или загородного комплекса являются показатели загрузки (Occ%), средней стоимости номера (ADR) и дохода с одной свободной комнаты или номера (RevPar).

Получая информацию от отдела бронирования и отдела продаж о будущих заездах, можно спрогнозировать данные по этим показателям, т.к. для нас они являются главным ориентиром в принятии решения о введении новой ценовой политики.

Чтобы убедиться в том, что на ближайшее время динамическое ценообразование не нанесёт вреда отелю, можно сделать прогноз на ближайшие три месяца с учётом введения новых цен:

Таблица 10- прогноз на лето 2016 по месяцам

	Июнь 16	Июль16	Август16
Room operated	116	116	116
Rooms available	3480	3596	3596
Rooms sold	1600	1160	1160
Occupancy	46%	32%	32%
ADR	3403.00	3000.00	3000.00
RevPAR	1565.00	968.00	968.00

Основные показатели, как ADR и RevPAR хоть и снизились, но этого и стоило ожидать, т.к. на данный момент весьма трудно спрогнозировать точное количество проживающих гостей в эти месяцы, тем более, что летний сезон и так считается низким, поэтому значения были взяты минимальные, и несмотря на это, показатели всё равно остаются удовлетворительными, а значит, что предложенные меры действенны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задача ценовой политики предприятий индустрии гостеприимства связываются с разработкой стратегии и тактики ценообразования на свои товары и услуги, в том числе определения исходных рыночных цен на новые продукты и услуги. Таким образом, ценовая политика гостиничного предприятия - это обоснованное предвидение вероятного изменения исходной рыночной цены предлагаемого продукта, оптимально соответствует главной цели предприятия на рынке.

Разработка самостоятельной ценовой стратегии и тактики управления ценой гостиничного продукта - это постоянно воспроизводимый процесс. Не совсем правильно выбирать определенную политику однократно и реализовывать ее в течение длительного времени. Ценовая политика должна постоянно проверяться и приспосабливаться к ситуации, которая сформировалась на рынке. Прежде всего, предприятие должно представить на рынке свою услугу, выбрать оптимальную цену и качество.

На привлечение новых гостей и удержание постоянных, рассчитаны как международные программы лояльности для гостей, в которых участвуют сетевые отели, так и собственные наработки отдельных гостиниц. К дополнительным мерам по стимулированию продаж гостиницы прибегают в низкий период, к которому относятся также выходные дни и праздники.

В целом, не существует какого-то единого способа по совершенствованию ценовой политики гостиницы, т.к. каждая гостиница имеет свои особенности, и они не всегда отвечают требованиям определенных методов изменения цен на тарифы и специальные предложения. Нельзя также угадать, какая ситуация будет на рынке услуг в сфере гостеприимства в какое-то определённое время, как и то, какие цены выставят конкуренты.

Российские гостиницы все больше переходят на дифференцированные цены, устанавливая сезонные и несезонные цены, цены для индивидуалов и для групп, конфиденциальные (договорные цены, предоставляемые туристическим

фирмам при бронировании большого количества номеров), цены на выходные и праздничные дни и другие. Однако дифференцированные цены и различные скидки должны применяться строго в соответствии с имеющимся спросом. При высоком уровне спроса гостинице выгодно закрыть все специальные более дешёвые предложения и продавать номера по высоким ценам, но с понижением спроса гостинице следует начать возвращаться к сниженным тарифам .

Проделав анализ хозяйственно-экономической деятельности отеля «Ибис Красноярск Центр», можно увидеть, что гостиница с момента открытия в ноябре 2015 года смогла выйти на тот уровень, при котором можно уверенно идти вперёд. У отеля есть ряд преимуществ над конкурентами, но также и некоторые слабые стороны, такие как отсутствие разнообразных категорий номеров и не полная комплектация номера гостевыми принадлежностями.

Несмотря на это, по статистике загрузки гостиницы видно, что количество проживающих гостей достаточно велико для отеля, который совсем недавно зашёл на рынок. Таким образом, проработав более полугода в одной определённой ценовой программе и создав хорошую репутацию отеля, можно попробовать сменить её на такую ценовую политику, которая будет максимально эффективна в любой ситуации на рынке услуг и экономики в целом. Разнообразие тарифов является показателем того, что руководство данной гостиницы чувствительно к тому, на какого потребителя необходимо обратить внимание в определённый период времени, а также такая стратегия даёт возможность оптимизировать продажи. При невысокой заселяемости можно предлагать цены за номер ниже, чем обычно, это служит своего рода «приманкой» для тех, кто возможно хотел бы прожить в этом отеле, но цена казалась им высокой. При высокой загрузке наоборот, правильно будет поднять цену выше средней, чтобы с продажи последних оставшихся свободных номеров можно было заработать больше денег.

Что касается действующей ценовой политики, то можно сказать, что она отвечает необходимым требованиям компании и сети в целом. Однако переход к дифференцированному ценообразованию позволит в будущем развиваться и

достигать новых финансовых высот, о чём свидетельствует анализ статистики на период с июня по июль 2016 года, где важнейшие финансовые показатели даже при самых минимальных данных отеля держатся на достаточно высоком уровне, следовательно, при большой загрузке статистика будет ещё лучше.

Результаты проделанного анализа показывают, что цель, поставленная в начале работы, достигнута, а значит меры по совершенствованию ценовой политики отеля «Ибис Красноярск Центр» эффективны и могут быть применены в действительности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. А.А. Лесник Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом / ИЦ Интермедия, 2014. 272 с.
2. Бородина В.В Ресторанно-гостиничный бизнес - ЗАО «Книжный мир» М.2002.
3. Бронникова Т.С. Маркетинг. Теория, методика, практика./ - М.:Кнорус, 2012. 208 с.
4. Буранцева Э.Р. Современные маркетинговые стратегии международных гостиничных компаний. / - М.:КДУ, 2010. 189с.
5. Вакуленко Р.Я. Управление гостиничным предприятием. / - М.:Логос, 2008. 256 с.
6. Гостиничная сеть Аккор о нововведениях в сеть Ибис [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tourbus.ru/news/8815.html>
7. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. / - М.: Мир книг, 2012. 201с.
8. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика./ - М.: Вильямс, 2007. 176с.
9. Кабанков В.И. Цена и качество продукции. / - М.: Сов. Россия, 2006. 188с.
10. Карпова Г.А. Маркетинговые исследования рынка курортно-туристических услуг. / СПб, 2002. 218с.
11. Кнышова Е.Н. Менеджмент гостеприимства. - / М.:ИД Форум:Инфра-М, 2011. 211с.
12. Кониная Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. -/ М.:Проспект, 2012. 272с.
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / - СПб.: Питер, 2011. 464с.
14. Козырева Т. Ценообразование в туризме. Как принять оптимальное решение?/ Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2004. №11.
15. Концепция бюджетных гостиниц сети Ибис [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.frontdesk.ru/news/novyuy-dizayn-obshchestvennyh-zon-v-ibis>
16. Официальный сайт Accorhotels.com [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.accorhotels.com/ru/russia/index.shtml>
17. Официальный сайт Ibis worldwide [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ibis.com/ru/booking/hotels-list.shtml>
18. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. /- М.: Альпина Паблишер, 2011. 418с.

19. Паршин В. Ф. / Высшая школа. Москва, 2010 год. 336 страниц
20. Развитие сети Ибис в России [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-199007/0/>
21. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. 377с.
22. Тарасевич В. М. Ценовая политика предприятия. - СПб.: Питер, 2002. - 272 с.
23. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – М.: ИНФРА-М, 2004. – (Серия "Высшее образование"). 403с.
24. Цены и ценообразование: Учеб. для вузов / Под ред. К.И. Салимжанова. М.: Финстатинформ, 1999. 290с.
25. Цены и ценообразование: Учебник для вузов / Под ред. В.Е. Есипова. 4-е изд. СПб.: Издательство «Питер», 2007. 560с.
26. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга. /- М.: Гранд-Фаир, 2002. 406с.
27. Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия. / М. Инерра - М. - 2003. - 139 с.